

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 (H1) *inclusive leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *change-oriented organizational citizenship behavior* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan inklusif yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan *change oriented organizational citizenship behavior*. Dengan kata lain, pemimpin yang terbuka, mendukung keberagaman, aktif mendengarkan dan merespons ide-ide karyawan mampu mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam mengusulkan perbaikan, berinovasi serta berkontribusi secara konstruktif terhadap perubahan di lingkungan kerja.

2. Hipotesis 2 (H2) *inclusive leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *diversity climate* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan inklusif yang diterapkan oleh atasan, maka semakin positif pula persepsi karyawan terhadap iklim keberagaman (*diversity climate*) di lingkungan kerja. Dengan

kata lain, pemimpin yang terbuka, mendukung keberagaman, aktif mendengarkan dan merespons ide-ide karyawan, hal tersebut menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, adil dan suportif bagi seluruh karyawan, tanpa memandang latar belakang karyawan.

3. Hipotesis 3 (H3) *diversity climate* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *change-oriented organizational citizenship behavior* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana. Hal ini menunjukkan bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap iklim keberagaman, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menampilkan *change-oriented organizational citizenship behavior*. Artinya, ketika karyawan merasa bahwa perbedaan individu dihargai, diperlakukan secara adil dan didukung oleh organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk berinisiatif, menyuarakan ide-ide baru, serta terlibat aktif dalam perbaikan proses kerja.

4. Hipotesis 4 (H4) *diversity climate* memediasi pengaruh *inclusive leadership* terhadap *change oriented organizational citizenship behavior* di PT Trakindo Utama Kuala Kencana. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap *change-oriented organizational citizenship behavior*, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui terbentuknya iklim keberagaman yang positif. Artinya, pemimpin yang inklusif mampu menciptakan lingkungan kerja yang

menghargai perbedaan dan mendukung keberagaman, sehingga karyawan merasa lebih nyaman, dihargai, dan didorong untuk menyuarakan ide-ide baru serta terlibat aktif dalam perubahan organisasi secara konstruktif.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat menjadi masukan strategis bagi PT Trakindo Utama Kuala Kencana dalam meningkatkan efektivitas organisasi, khususnya dalam hal kepemimpinan dan penguatan perilaku inovatif karyawan:

1. Untuk *inclusive leadership*, meskipun skor kepemimpinan inklusif tergolong tinggi, indikator yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menerima dan mendengarkan ide baru menunjukkan skor terendah. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu meningkatkan keterbukaan terhadap masukan karyawan agar partisipasi dan rasa dihargai karyawan semakin meningkat. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan ruang diskusi atau forum ide secara rutin.
2. Untuk *change-oriented organizational citizenship behavior*, nilai rata-rata variabel *change-oriented organizational citizenship behavior* tergolong tinggi. Namun, indikator pernyataan pertama dan kedua dinilai minim dibandingkan dengan yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen perlu menciptakan sistem yang dapat menampung dan menindaklanjuti ide-ide perubahan dari karyawan. Pemberian penghargaan terhadap ide inovatif

juga dapat menjadi salah satu cara untuk mendorong semangat partisipatif dan proaktif.

3. Untuk *diversity climate*, Hasil menunjukkan bahwa persepsi terhadap keberagaman dan inklusi tinggi, terutama dalam hal evaluasi dan umpan balik. Namun, aspek rekrutmen dan kebijakan internal menunjukkan skor terendah. Manajemen perlu meninjau ulang proses rekrutmen dan promosi jabatan agar lebih transparan, adil, dan tidak bias, sehingga karyawan merasa prosesnya setara.
4. Untuk memperkuat praktik kepemimpinan inklusif dan iklim keberagaman, perusahaan perlu menyediakan pelatihan rutin bagi pimpinan dan karyawan mengenai kesadaran keberagaman, komunikasi dua arah, dan kepemimpinan yang memberdayakan. Ini bertujuan menciptakan organisasi yang adaptif dan mendukung perubahan yang berkelanjutan.

5.3 Implikasi Teoritis

1. Hasil penelitian ini mendukung teori bahwa kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terciptanya iklim keberagaman (*diversity climate*) dan *change-oriented organizational citizenship behavior*. Hal ini memperluas pemahaman bahwa gaya kepemimpinan yang inklusif mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, aman secara psikologis dan menghargai keberagaman

yang merupakan prasyarat munculnya kontribusi sukarela dan proaktif dari karyawan.

2. Temuan bahwa *diversity climate* berperan sebagai mediator *inclusive leadership* dan *change-oriented organizational citizenship behavior* memberikan pemahaman baru dalam dunia manajemen. Artinya, *diversity climate* tidak hanya menjadi latar atau suasana kerja semata, tetapi juga menjadi jalur penting yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku positif karyawan. Dengan adanya iklim kerja yang adil dan inklusif, dampak dari kepemimpinan yang terbuka dan suportif menjadi lebih efektif dalam mendorong karyawan untuk bersikap aktif dan berkontribusi dalam perubahan.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seluruh data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner daring melalui (*Google form*), tanpa wawancara mendalam, sehingga dimensi kualitatif seperti persepsi subjektif karyawan terhadap pemimpin atau budaya organisasi belum tergali secara mendalam.

2. Penelitian hanya dilakukan di satu perusahaan yaitu PT Trakindo Utama Kuala Kencana, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke organisasi lain atau sektor industri yang berbeda
3. Tidak terdapat kriteria jabatan saat menentukan responden untuk penelitian. Hal ini menyebabkan penelitian belum mampu menggambarkan perbedaan persepsi antara level jabatan yang berbeda.

5.5 Saran

Berdasarkan keterbatasan yang ada, maka peneliti dapat memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat untuk peneliti selanjutnya, sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk tidak hanya mengandalkan kuesioner daring, tetapi juga menambahkan metode kualitatif seperti wawancara mendalam. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat menggali pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam terkait variabel tersebut.
2. Untuk meningkatkan daya generalisasi, disarankan agar penelitian selanjutnya dilakukan pada beberapa perusahaan lain, baik dalam sektor industri yang sama maupun berbeda. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih luas dan variatif mengenai pengaruh *inclusive leadership* dan

diversity climate terhadap change-oriented organizational citizenship behavior.

3. Penelitian berikutnya perlu menyertakan segmentasi berdasarkan jenjang jabatan agar dapat dianalisis apakah terdapat perbedaan persepsi antar level jabatan terhadap variabel yang diteliti. Dengan demikian, hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi yang lebih spesifik dan strategis sesuai dengan tingkat jabatan dalam struktur organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Ritz, A. (2021). Managing a diverse workforce. In *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference* (pp. 182–198). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0010>
- Ayele, B. K., Wu, W., & Chen, C. (2024). Does Diversity Climate Matter? The More Respected I Feel, the Better I Can Do: Unravelling the Mechanisms Enabling Employees' Extra-Role Performance. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1164.
<https://doi.org/10.3390/bs14121164>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Brimhall, K., Lizano, E., & Mor Barak, M. (2014). The Mediating Role of Inclusion: A Longitudinal Study of the Effects of Leader–Member Exchange and Diversity Climate on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Child Welfare Workers. *Children and Youth Services Review*, 40.
<https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.03.003>
- Chen, D., Zhang, Y., Ahmad, A. B., & Liu, B. (2021). How to Fuel Public Employees' Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Two-Wave Moderated

Mediation Study. *Review of Public Personnel Administration*.

<https://doi.org/10.1177/0734371X211052675>

Demissie, A. D., Alemu, A. E., & Tensay, A. T. (2024). The nexus between servant leadership and organizational citizenship behavior through the mediating role of perceived organizational politics in Ethiopian federal public service organizations. *Cogent Business and Management*, 11(1).

<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336653>

Diputra, S. A. (n.d.). *Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior (OCB-CH) pada Karyawan di PT. X*.

Dwertmann, David J G, Nishii, Lisa H, & van Knippenberg, Daan. (2016). Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate: Moving the Field Forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136–1168. <https://doi.org/10.1177/0149206316630380>

Ghozali, I. (2018). Ghozali 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*, 25.

Holmes, O., Jiang, K., Avery, D. R., McKay, P. F., Oh, I. S., & Tillman, C. J. (2021). A Meta-Analysis Integrating 25 Years of Diversity Climate Research. *Journal of Management*, 47(6), 1357–1382. <https://doi.org/10.1177/0149206320934547>

Jang, E. (2021). Sustainable workplace: impact of authentic leadership on change-oriented organizational citizenship behavior and the moderating role of

- perceived employees' calling. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15).
<https://doi.org/10.3390/su13158542>
- Jurnal, L., Purwoasih, E., Nugrohoseno, D., Surabaya, U. N., & Surabaya, I. (n.d.).
Volume 12 Nomor 4 Halaman 989-1005 Jurnal Ilmu Manajemen Inclusive leadership: memperkuat employee work engagement dan affective organizational commitment di perusahaan furnitur.
- Kao, R. H. (2017). The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: A multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers. *Personnel Review*, 46(8), 1890–1914. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0012>
- Kusumaputri, E. S. (2021). *Iklim organisasi: Perspektif psikologi*. Deepublish.
- Lang, Y., Zhang, H., Liu, J., & Zhang, X. (2022a). Narcissistic Enough to Challenge: The Effect of Narcissism on Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior. *Frontiers in Psychology*, 12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.792818>
- Lee, J. H., & Shin, H. C. (2024). Effects of Inclusive Leadership on the Diversity Climate and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior. *Behavioral Sciences*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/bs14060491>
- Li, W., Wang, X., Haque, M. J., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020). Impact of Workforce Diversity Management on Employees' Outcomes: Testing the

Mediating Role of a person's Job Match. *SAGE Open*, 10(1).

<https://doi.org/10.1177/2158244020903402>

Lin, M., Xie, M., & Li, Z. (2023). Organizational Error Tolerance and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Public Service Motivation. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 4133–4153.

<https://doi.org/10.2147/PRBM.S431373>

McCallaghan, S., Jackson, L. T. B., & Heyns, M. M. (2020). Servant leadership, diversity climate, and organisational citizenship behaviour at a selection of South African companies. *Journal of Psychology in Africa*, 30(5), 379–383.

<https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1821310>

Mehari, A. T., Birbirs, Z. A., & Dinber, G. N. (2024). The effect of workforce diversity on organizational performance with the mediation role of workplace ethics: Empirical evidence from food and beverage industry. *PLoS ONE*, 19(7 July). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0297765>

Miranda Agnelya Naibaho, & Hairani Siregar. (2023). Kepemimpinan Inklusif Dalam Proses Pembangunan Komunitas Dengan Mendorong Partisipasi Dan Pemberdayaan Anak Muda. *SEWAGATI: Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 2(4), 18–25. <https://doi.org/10.56910/sewagati.v2i4.1090>

- Moon, K. K., & Christensen, R. K. (2020). Realizing the Performance Benefits of Workforce Diversity in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Diversity Climate. *Public Personnel Management*, 49(1), 141–165.
<https://doi.org/10.1177/0091026019848458>
- Orekoya, I. O. (2023). Inclusive leadership and team climate: the role of team power distance and trust in leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 94–115. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0142>
- Panicker, A., Agrawal, R. K., & Khandelwal, U. (2018). Inclusive workplace and organizational citizenship behavior: Study of a higher education institution, India. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(6), 530–550. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2017-0054>
- Platania, S., Morando, M., & Santisi, G. (2022). Organisational Climate, Diversity Climate and Job Dissatisfaction: A Multi-Group Analysis of High and Low Cynicism. *Sustainability (Switzerland)*, 14(8).
<https://doi.org/10.3390/su14084458>
- Purnamaningtyas, S. D., & Rahardja, E. (2021a). PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PERILAKU INOVATIF SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi JawaTengah).

DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT, 10(3), 1–12. <http://ejournal-sl.undip.ac.id/index.php/dbr>

- Qi, L., & Liu, B. (2017). Effects of Inclusive Leadership on Employee Voice Behavior and Team Performance: The Mediating Role of Caring Ethical Climate. *Frontiers in Communication*, 2. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2017.00008>
- Rawat, P. S., Lyndon, S., Pradhan, M. R., Jose, J., Kollenchira, M., & Mehta, G. (2021). Employee reactivity and inclusive leadership: time to manage emotional diversity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(3), 357–376. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2020-0042>
- Rizka, R., & Pramesta, A. (2024). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan: Bagaimana Peranan Kepemimpinan Transformasional? *Jurnal Psikologi Indonesia*, 2.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
- Shore, Lynn M, Randel, Amy E, Chung, Beth G, Dean, Michelle A, Holcombe Ehrhart, Karen, & Singh, Gangaram. (2010). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar metodologi penelitian*. literasi media publishing.

Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (M. Dr. Ir. Sutopo. S. Pd. *ALFABETA*, Cv.

Suhendraya Muchtar, H., Handayani, S., Sri Rahayu, Y., & Rosandi, D. (2024).

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN INKLUSIF DALAM MENINGKATKAN LITERASI SISWA DENGAN METODE PROGRESIVISME. In *Jurnal Serunai Ilmu Pendidikan* (Vol. 10, Issue 1).

Tiara, N., & Purwanto, A. S. (n.d.). *Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior (OCB-CH) pada Karyawan: Bagaimana Peran Organizational Trust?*

Trisnia Manggiasih, S. Psi. , S. E. , M. M. (2023). *KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI* (A. SUDIRMAN, Ed.). CV. MEDIA SAINS INDONESIA Melong Asih Regency B40 - Cijerah Kota Bandung.

van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. G. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 75–92. <https://doi.org/10.1353/bsp.2020.0007>

Veli Korkmaz, A., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022a). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>

- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: The roles of occupational and collective efficacies. *Frontiers in Psychology, 11*, 758.
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: The role of follower–leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision, 61*(3), 589–609.
<https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0925>
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Zaffar, M. A. (2021). Moving beyond the mechanistic structures: The role of inclusive leadership in developing change-oriented organizational citizenship behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration, 38*(1), 42–52.